

[Totaal tekst: 37.395 tekens, zonder de auteursidentificatie en de literatuurlijst.]

# Wie carrière maakt mag het zeggen

## Loopbaanconcepten in subjectief perspectief

Norman Schreiner

Carrière maken wordt in het alledaagse spraakgebruik niet zelden vereenzelvigd met geleidelijke klim op de hiërarchische ladder van de organisatie. Er zijn echter ook andere vormen van progressie in een loopbaan te onderscheiden, vormen die niet altijd aandacht ondervinden in discussies over wat een succesvolle loopbaan kan inhouden. Dan dringt zich de vraag op: waaraan is loopbaansucces af te meten? We ontkomen dan niet aan een onderscheid in subjectieve en objectieve visies op de loopbaan en bovendien erkenning van de omstandigheid dat individuen verschillende verwachtingen koesteren met betrekking tot succes in hun eigen loopbaan. In de periode van vandaag, waarin wij ervaren dat de verantwoordelijkheid voor de vormgeving van de loopbaan steeds meer verschuift van organisatie naar individu, lijkt een pluriforme geïndividualiseerde benadering van loopbaanplanning steeds belangrijker. Zowel voor individu als organisatie.

Zien wij dat die buurtgenoot een geweldige carrière in het bankwezen heeft gemaakt, dan wekt dit bij ons veelal de associatie met een respectabele klim van een functionaris op de hiërarchische ladder, een klim die vermoedelijk is geëindigd in het hoogste bestuursecelon van de organisatie. Zien wij dat die andere buurtgenoot er na uitvoerig wetenschappelijk onderzoek eindelijk achter is gekomen dat de Etrusken niet via Klein-Azië Italië binnenkwamen maar klaarblijkelijk toch een inheems Italiaans volk waren, dan associëren wij dit veelal wel met een wetenschappelijk nieuwtje maar niet met een spectaculair succes. Twee prestaties van geheel verschillende aard die wij, in onze optiek van observator, kennelijk geheel verschillend percipiëren, terwijl de bankdirecteur en de historicus daar zelf misschien anders over denken.

Dat brengt ons tot de vraag: is loopbaansucces – en daarmee talentontwikkeling – uitsluitend af te meten aan de mate waarin het individu in de loopbaan hiërarchische progressie ondervindt?

Bij het beantwoorden van deze vraag nemen wij gelijk maar onze toevlucht tot de etymologie. Het Engelse woord 'career' duikt voor het eerst op in de 16<sup>e</sup> eeuw en is afgeleid van de Franse en Latijnse benamingen voor een renbaan (Shorne, 2001). In eerste instantie werd het begrip in verband gebracht met (paarden)races en kreeg het de betekenis van elke snelle en ononderbroken activiteit (Williams, 1983). Shorne (2001) constateert dat het pas in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw werd geassocieerd met werkactiviteiten, en geeft een treffende analogie:

'Gebruik van deze analogie met racen kan ons interessante visies op de carrière verschaffen. Het denkbeeld van snelle en ononderbroken vooruitgang karakteriseert zonder enige twijfel datgene wat velen kennelijk zien als het ideaalbeeld van een succesvolle carrière. Mensen kunnen als winnaars worden bestempeld door al vroeg in de race op de groep een voorsprong

te nemen en te behouden. Iedere deelnemer die een zijpad neemt volgt de regels van de race niet, en kan dus worden beschouwd als een verliezer...' (Shorne 2001, p.2)

Evenals in de Engelse en Franse taal (respectievelijk *career* en *carrière*) kennen wij in de Nederlandse taal het woord 'carrière'. Ofschoon men deze buitenlandse woorden in het Nederlands tevens pleegt te vertalen met 'loopbaan', lijken Nederlandstaligen gevoelsmatig een semantisch onderscheid aan te brengen tussen de woorden 'loopbaan' en 'carrière'. Een 'carrière' is evenals een loopbaan het geheel van iemands arbeidzame leven, doch in het Nederlandse spraakgebruik wordt daarbij impliciet een positief waardeoordeel uitgesproken over hiërarchieke progressie, maar ook over progressie in verantwoordelijkheden, in succes, in macht, in aanzien en prestige alsmede in inkomen. Vooral in een meritocratische samenleving kunnen dit wezenlijke kenmerken zijn van een positief beleefde loopbaan. Echter, een loopbaan kan niet anders dan ex-post worden beoordeeld. Tijdens de levensloop bezint vrijwel iedereen zich immers bij tijd en wijle op de kwaliteit van de achterliggende arbeidzame jaren. En aan het einde van de gehele loopbaan kan dan pas terugblikkend worden vastgesteld in hoeverre er in totaliteit sprake is geweest van 'een echte carrière'.

Indien er sprake is van een positief waardeoordeel ten opzichte van de ondervonden loopbaan van een bepaald individu zal de term 'positief waardeoordeel' echter niet altijd dezelfde inhoud bevatten. Deze inhoud is afhankelijk van de persoon van de observator. Is de observator een ander persoon dan het individu, dan wordt die veelal bepaald door objectief waarneembare aspecten over diens loopbaan. Dit oordeel wordt dan vooral geveld vanuit een kwantitatieve, sociaal-economische gezichtshoek en baseert zich dus kennelijk op waargenomen uiterlijkheden die duiden op progressie in welstand, status en aanzien.

Is de observator het individu zelf, dan kan het criterium zijn: een loopbaan waarin het individu meent de eigen ambities telkens in voldoende mate te hebben vervuld en tevens de eigen talenten in voldoende mate te hebben benut. [*In hoeverre heb ik mijn idealen, mijn dromen kunnen verwezenlijken? En heb ik er uit gehaald wat er in zat?*] Of het individu meent carrière te hebben gemaakt, wordt in dit geval dus bepaald door het subjectieve oordeel over de eigen loopbaan. Het oordeel wordt hierbij vooral geveld vanuit de kwalitatieve gezichtshoek van het invulling gaan van een persoonlijk levensdoel. Dit sluit niet uit dat een positief stijgende lijn in status of beloning - zoals geschetst bij het objectieve oordeel - voor het individu geen irrelevante factor hoeft te zijn. Status en beloning kunnen in meerdere of mindere mate deel uitmaken van het persoonlijke levensdoel. Men zou kunnen zeggen dat de eigen loopbaan voor iemand zelf dus pas een carrière is wanneer het individu - wederom dus ex post - daarin een zekere progressie in het arbeidzame leven heeft ervaren.

Het was de Amerikaanse socioloog Hughes (1958) die als eerste in de vijftiger jaren een expliciet onderscheid hanteerde tussen de *subjective career* vanuit een persoonlijk gezichtspunt, en de *objective career* vanuit een maatschappelijk gezichtspunt. In analogie onderscheidt Schein (1978) twintig jaren later de *internal career* in de subjectieve zin waar iemand in de eigen beleving met de loopbaan naar toe gaat, en de *external career* waarin daarentegen de formele stappen en rolpatronen worden gedefinieerd door beleid van organisaties en maatschappelijke denkbeelden over wat een individu in de opbouw van een beroep kan verwachten.

De kwaliteit van de uiterlijke loopbaan lijkt dus niet zelden gemeten te worden aan de hand van kenmerken van geconstateerde welstand, terwijl die van de innerlijke loopbaan zich kan laten meten door de mate van het individuele betekenis die aan het arbeidsleven wordt verbonden. Dit betekent dat de innerlijke loopbaan niet noodzakelijkerwijs hoeft te congrueren met de uiterlijke loopbaan. Wat door iemand namelijk zelf als een echte carrière wordt gezien, hoeft niet zo te zijn in de ogen van buitenstaanders. Evenzo geldt deze redenering andersom. Dit kan een bron zijn van veelsoortige bespiegelingen en discussies over de loopbanen van vele individuen, zowel binnen als buiten de poorten van een organisatie.

De matrix in tabel 1 hieronder moge dit verduidelijken.

	Anderen zien mijn loopbaan als niet-succesvol	Anderen zien mijn loopbaan als succesvol
Ik zie mijn loopbaan als niet-succesvol	innerlijke loopbaan = uiterlijke loopbaan	innerlijke loopbaan ≠ uiterlijke loopbaan
Ik zie mijn loopbaan als succesvol	innerlijke loopbaan ≠ uiterlijke loopbaan	innerlijke loopbaan = uiterlijke loopbaan

Tabel 1

Ook op het niveau organisatie-individu kunnen zich deze interacties voordoen. Zo beargumenteert Schein (1984):

'Ondernemingen verschillen in de mate waarin zij expliciet weergeven wat zij verstaan onder loopbaantrajecten, de stappen die zij voor ieder traject nodig achten, de soorten motieven die deze behoren te legitimeren en de prestige die daar bij hoort [= de benadering vanuit de 'externe loopbaan'-NS], en dat leidt tot verschillen in hoe individuen binnen de organisatie met betrekking tot hun eigen loopbaan denken en voelen [= de benadering vanuit de 'interne loopbaan'-NS]' (Schein, 1984, p.73).

Overigens blijken de interne loopbaan en de externe loopbaan niet strikt gescheiden en kunnen zij toch wel iets met elkaar te maken hebben. Zo is het denkbaar dat de kwaliteit van de uiterlijke loopbaan een invloed heeft op de kwaliteit van de innerlijke loopbaan. Indien bijvoorbeeld anderen herhaaldelijk misprijzend zijn over de loopbaan van een individu, kan dit individu dat aanvankelijk dik tevreden was over zijn loopbaan tot twijfelen worden gebracht. Zo is het ook denkbaar dat een individu dat weinig op heeft met de eigen loopbaan tot een andere gedachte kan komen indien mensen om hem of haar heen bij voortduring de loftrumpet schallen. Hall & Chandler (2005) signaleren in nogal wat hedendaagse studies op dit gebied de impliciete veronderstelling dat de kwaliteit van het subjectieve succes een functie kan zijn van de objectieve uitkomst. Zij tekenen hierbij aan dat hiermee niet gezegd is dat objectief succes *noodzakelijkerwijs* leidt tot subjectief succes; integendeel, succes in de uitvoering van taken in het werk kan zelfs leiden tot een psychologische

mislukking. Wij kennen het fenomeen *workaholic* die succesvol bergen werk verzet maar gaandeweg zijn of haar privéleven aan het ruïneren is.

Vele individuen koesteren verwachtingen over hun loopbaan. Deze verwachtingen kunnen verschillend zijn. Individuele huldigen vaak verschillende visies op wat zij onder een carrière verstaan en welke loopbaan zij als meest gewenst beschouwen. Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson (1996) formuleren vier fundamenteel verschillende loopbaanpatronen die zich simultaan kunnen voordoen. Deze vier patronen - ook wel genoemd 'loopbaanconcepten' - verschillen onderling in beweging binnen verschillende soorten werk, maar ook in termen van richting, frequentie en periode. Men zou het persoonlijke carrière-idealen kunnen noemen. Brousseau & Driver (1998b) vonden dat de meeste van deze visies te herleiden zijn naar verschillende visies op:

- (1) De *stabiliteit* van een door het individu gekozen loopbaanrichting. Gaat deze veranderen of gaat deze dezelfde blijven nadat de keuze is gemaakt?
- (2) De *richting* waarin een loopbaan zich beweegt. Gaat een individu verticaal bewegen (de 'ladder' op) of daarentegen horizontaal c.q. lateraal naar nieuwe functies?
- (3) De *duur* van het verblijf in een bepaald loopbaangebied. Hoeveel jaren komen er tussen elke belangrijke verschuiving te liggen?

Uit antwoorden van de respondenten van hun onderzoek vallen er volgens de auteurs vier verschillende modeltypen loopbanen af te leiden en zij formuleren hieruit het lineaire, specialistische, cyclische en transitoire loopbaanconcept. Deze worden hieronder aan de hand van de visie van Brousseau *et al.* (1996) uitgewerkt.

### **Een objectieve visie op de loopbaanconcepten**

Het *lineaire loopbaanconcept* geeft de vertrouwde visie weer op loopbaansucces, die bestaat uit een successieve serie stappen opwaarts in de hiërarchie. Volgens Brousseau *et al.* (1996) kunnen de aanhangers van dit concept zich nauwelijks een andere acceptabele vorm van succes voorstellen; de 'linearisten' worden gemotiveerd door aan te grijpen mogelijkheden om belangrijke dingen te laten gebeuren. Begrippen als 'carrière' en 'succes' worden door menige grote organisatie vaak in één adem geassocieerd met dit lineaire patroon. In feite gaat het hier om promotie in verticale zin, waarbij het individu steeds op een hoger aansturningsniveau komt. Promotie in een organisatie betekent normaliter meer leidinggevende activiteiten, dus het doen van keuzes en het nemen van besluiten gaan in toenemende mate deel uitmaken van het dagelijkse werk. Echter, de beweging van 'speler' naar 'manager' vraagt een aanzienlijke aanpassing die mensen doorgaans moeilijk vinden om te maken (Bennett, Davies & Gunnell, 2005). De briljante verkoper hoeft niet per se een goede verkoopmanager te zijn: zijn of haar expertise zit in de verkooptechniek en niet in het organiseren, controleren en besluiten hetgeen de manager behoort te doen (Bennett *et al.*, 2005). 'Linearisten' identificeren zich niet zelden in eerste instantie met de organisatie waar zij werkzaam zijn, en vervolgens noemen zij hun functie. [*"Ik werk bij KLM, en ben daar manager Passagiersafhandeling"*]

Het *specialistische loopbaanconcept* daarentegen verschilt sterk van het lineaire concept. Vanuit de visie van zijn aanhangers is de beste carrière die van de levenslange toewijding aan één enkel beroep of specialisme. Het individu richt zich primair op de verdere ontwikkeling en verfijning van kennis en vaardigheden binnen het vakgebied. Mochten er mogelijkheden tot opwaartse doorstroming zijn, dan reiken deze niet verder dan de drie deskundigheidsniveaus van 'leerling, gezelschap, meester' die ons doen denken aan de middeleeuwse gildestructuur en die tegenwoordig nog te herkennen zijn in onder andere de professionele advieswereld, de zorgsector en de wetenschapsbeoefening. Ofschoon de gildestructuur ogenschijnlijk een zekere vorm van linearisme doet vermoeden, heeft deze soort stratificatie toch meer te maken met het bereiken van steeds hogere niveaus van vakbekwaamheid en geleerdheid dan met het beklimmen van steeds hogere managementniveaus. Vooruitgang binnen het specialistische concept betekent immers dat het individu steeds vakbekwamer wordt. Mensen die deze loopbaan doorlopen spreken niet zelden van het uitoefenen van een 'beroep'. 'Specialisten' identificeren zich daarom veelal in eerste instantie met het beroep waarin zij werkzaam zijn, en vervolgens noemen zij hun organisatie. [*"Ik ben KNO-arts en werk in het Erasmus MC"*]

Het *cyclische loopbaanconcept* vertoont in tegenstelling tot het lineaire en het specialistische concept onmiskenbaar een minder traditioneel patroon. Hier doet een individu periodiek belangrijke overstappen tussen functiegebieden, specialismen of andere disciplines. In hiërarchieke termen bezien is hierbij de overstap van de ene naar de andere baan veelal diagonaal, lateraal of zelfs neerwaarts. Volgens Brousseau *et al.* (1996) zou zo'n overstap zich idealiter iedere zeven à tien jaar kunnen aandienen - de essentie van de zogenoemde *seven-year itch* - want in een zevenjaarsperiode lijkt het individu zich in zijn werkzaamheden voldoende te hebben bekwaamd om rijp te zijn voor een nieuw werkterrein. De ideale cyclische (of spiraalvormige) beweging is die van een gebied (bijvoorbeeld marktonderzoek) naar een verwant gebied (bijvoorbeeld verkooppromotie), zodat in het nieuwe werkdomein geput kan worden uit kennis en vaardigheden van het oude domein terwijl het tegelijkertijd aanzet tot de ontwikkeling van een geheel nieuw arsenaal aan kennis en vaardigheden. De belangrijkste motieven van het individu voor een overstap zijn persoonlijke ontwikkeling, in de zin van verbreding van capaciteiten, vaardigheden, bekwaamheden en creativiteit. Een zekere vorm van verfrissing. Een belangrijk kenmerk van de cyclische loopbaan is dus dat de nieuwe baan een zekere naburige verwantschap vertoont met de oude. Men zou kunnen spreken van 'perifere functieroulatie'.

Het minst traditionele concept is volgens Brousseau *et al.* (1996) ten slotte het *transitoire loopbaanconcept*. Het patroon hiervan duiden zij aan als een 'consistente inconsistentie'. Hierbij ziet het individu als ideaal een carrière waarbij iedere drie à vijf jaar wordt overgestapt van het ene werkterrein naar een geheel andersoortig - een volstrekt niet verwant - werkterrein. Aanhangers van dit concept voelen eigenlijk niet dat zij een loopbaan doormaken, maar dat zij zich te goed doen aan een gevarieerde 'rijsttafel' van belevenissen. Waar zij vooral naar op zoek zijn is afwisseling en onafhankelijkheid, los van interferenties met de sociale programmering om hen heen. Dat brengt voor hen spanning en avontuurlijkheid in het leven. Voor hen is een loopbaan eigenlijk - vanaf start tot finish - continu een fascinerend avontuur (Brousseau & Driver, 1998b). Het aantrekkelijke van deze loopbaan lijkt hun met

name de onzekerheid, de spannende nieuwe 'sprong in het duister'. Juist de *onzekerheid* dat men niet weet welke verrassingen en uitdagingen zich over drie à vijf jaar - en verder in de toekomst – zullen voordoen wordt door hen als een voldoening gezien. We treffen transitoristen overigens niet alleen aan onder weinig-gechoolden maar ook onder hoger-gechoolden (bijvoorbeeld interim-managers).

Het individu kan overigens in ieder van deze vier loopbaanconcepten voldoening beleven. Echter, de domeinen waarin de *progressie* als voldoeningverhogend wordt beleefd verschilt van loopbaanconcept tot loopbaanconcept. Bij de beschouwing van Brousseau *et al.* (1996) komt dit progressieaspect slechts zichtbaar aan de orde bij de lineaire loopbaan. Bij de specialistische loopbaan constateren zij weinig beweging; bij de cyclische en transitoire loopbaan spreken zij zelfs van laterale bewegingsrichtingen. Deze bewegingsrichtingen kan men zich goed voorstellen indien men de loopbaan van een individu objectief bekijkt en louter in het perspectief van hiërarchieke klim. In het geval van het specialistische, cyclische en transitoire loopbaanconcept is namelijk geen wezenlijke progressie op een hiërarchieke ladder te constateren. Brousseau *et al.* (1996) zijn bij hun beschouwing uitgegaan van het objectieve loopbaanbegrip, dat wij eerder in deze paragraaf omschreven.

### **Een subjectieve visie op de loopbaanconcepten**

Het is aannemelijk dat vrijwel ieder loopbaanzoekende arbeidsmarktbetreder streeft naar progressie in de loopbaan. Gaan wij echter uit van het subjectieve loopbaanbegrip, dan volgt hieruit dat het individu ex-ante een progressie nastreeft met het voor het individu belangrijke kenmerk van een geprefereerd loopbaanconcept. In tegenstelling tot de objectieve benadering vanuit de organisatie door Brousseau *et al.* (1996), krijgen in onze subjectieve visie de vier loopbaanconcepten allemaal een progressieve bewegingsrichting. Aldus kunnen verschillende individuele verwachtingen over progressies worden gevisualiseerd in vier modelgrafieken, waarbij in iedere grafiek de x-as het tijdselement representeert. Op de y-as staan dan echter steeds verschillende eenheden.

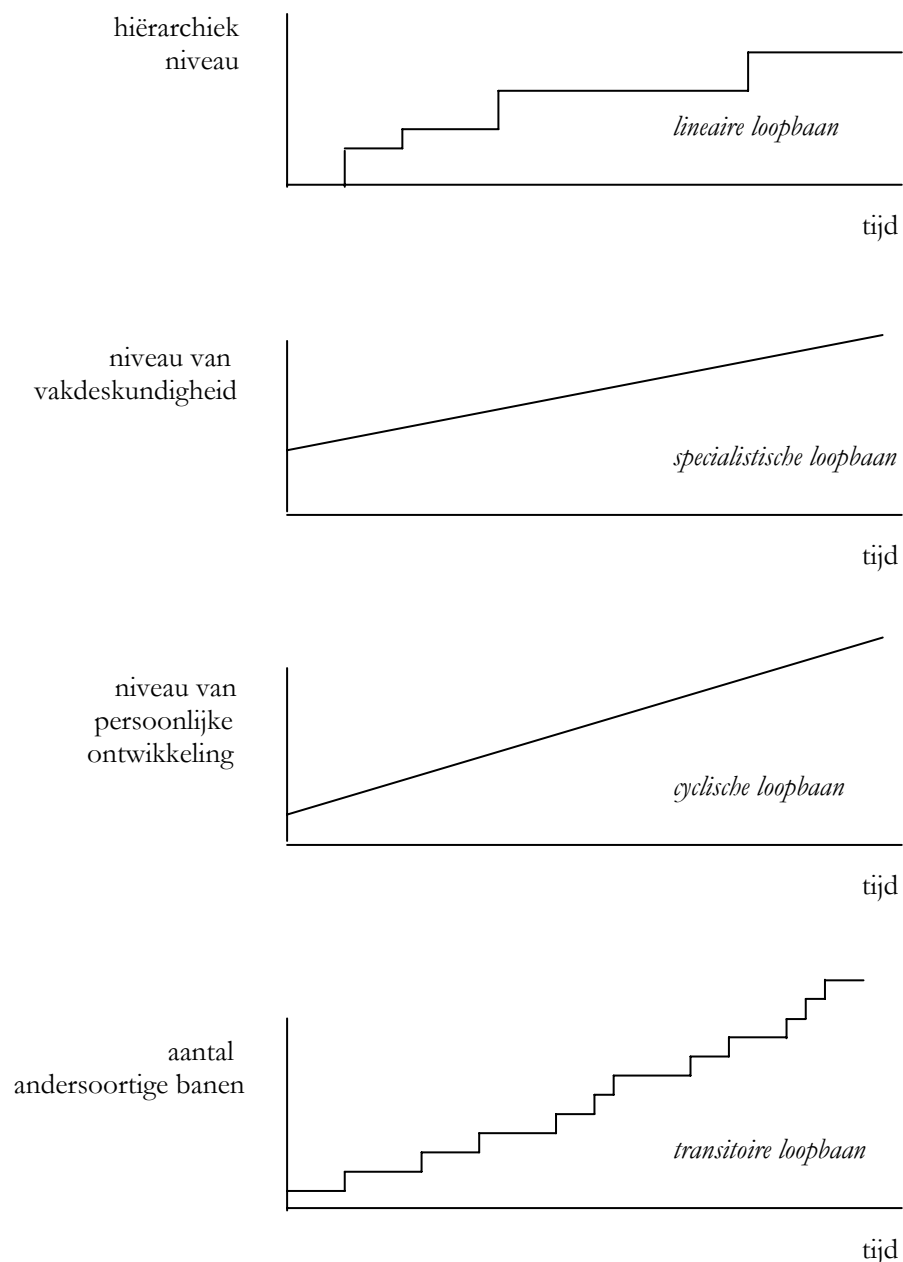
De verwachting over progressie in een lineaire loopbaan gedurende een bepaalde periode kan worden geïnterpreteerd als een serie stappen naar boven in hiërarchiek niveau. Op de y-as is dan de eenheid 'hiërarchiek niveau' denkbaar. Deze lijkt te sporen met het objectieve benadering zoals eerder weergegeven.

De verwachting over progressie in een specialistische loopbaan kan worden geïnterpreteerd als een verdere groei in een specifieke vakbekwaamheid, dus nog meer specialisme binnen de contouren van het vertrouwde expertiseveld, in de zin van nog meer kennis en vaardigheden. Specialisten willen zo ver mogelijk komen met datgene waar zij goed in zijn. Vandaar dat op de y-as de eenheid 'niveau van vakdeskundigheid' denkbaar is.

De verwachting over progressie in een cyclische loopbaan kan worden geïnterpreteerd als het doorlopen van een persoonlijke groei. Dit betekent eveneens een zekere toename in vakbekwaamheid maar het vindt - in tegenstelling tot de specialistische loopbaan - plaats in de verwante periferie van het ervaringsveld. Men zou kunnen zeggen dat dit leidt tot meer *verbreding* van kennis en vaardigheden in plaats van de verdere *verdieping* hierin, zoals bij de specialistische loopbaan. Op de y-as zou dan een eenheid 'niveau van persoonlijke ontwikkeling' (zoals eerder

aangegeven: in de zin van verbreding van capaciteiten, vaardigheden, bekwaamheden en creativiteit) denkbaar zijn.

Echter, de verwachting over progressie in een transitoire loopbaan lijkt niet eenvoudig te interpreteren. Hierbij staat de afwisseling, het avontuur, centraal. De nieuwe baan is andersoortig vooral in de zin van werksoort en werkgebied, en vertoont met betrekking tot deze aspecten vrijwel geen kenmerken van de oude baan. 'Het aantal andersoortige banen' lijkt een karakterisering die wellicht de loopbaanverwachting van zulk een individu op de y-as het beste benadert. De loopbaanzoeker stapelt hier, als het ware, avontuur na avontuur. In de figuur 2 hieronder is een en ander gevisualiseerd.



**figuur 2**  
*Vier loopbaanconcepten vanuit een subjectieve visie*

Op het eerste gezicht kan er omtrent dit onderscheid enige verwarring ontstaan. Is het bijvoorbeeld niet zo dat er bij ieder loopbaanconcept in zekere zin sprake kan zijn van hiërarchieke klim, van kennisvermeerdering, van persoonlijke groei en van afwisseling? En is een differentiatie in vier loopbaanconcepten daarom wel zinvol? Analyseert men echter welk doel en welke middelen bij de verschillende loopbaanconcepten worden nagestreefd, dan lijken contrasten zich beter af te tekenen.

Bij het lineaire concept is het doel hiërarchische klim en het verwerven van status en macht; andere progressie-elementen zoals bijvoorbeeld toename van kennis en persoonlijke ontwikkeling zijn bij een aantal individuen in dit geval dus middelen, *dienstbaar* aan het bereiken van dit doel. [*'Als voor mijn promotie tot chef de verwerving van meer kennis noodzakelijk is, dan zal ik daarvoor proberen te zorgen.'*]

Bij het specialistische concept is het verwerven van meer kennis het doel. Vooruitgang in andere aspecten worden op hun beurt hieraan dienstbaar gemaakt. [*'Als ik mijn 'kennismagazijn' bijvoorbeeld kan vergroten door meer afwisseling of als ik daarvoor een stap omhoog in de hiërarchie moet doen om aldus meer zicht op meer kennis en informatie te verkrijgen, dan zal ik dat niet nalaten.'*].

In het cyclische concept staat de groei in de persoonlijke ontwikkeling als doel centraal. Middelen daartoe zoals hiërarchische klim, verkrijgen van meer kennis of bredere afwisseling zullen daarbij niet uit de weg worden gegaan als deze blijken bij te dragen aan de verwerving van het doel: persoonlijke groei. [*'Ik wil de geboden promotie slechts accepteren, mits deze een wezenlijke bijdrage aan mijn persoonlijke ontwikkeling levert. Zo niet, dan zie ik ervan af.'*].

In het transitoire concept staat puur de afwisseling, het avontuur, als doel centraal. Het individu zal trachten diverse middelen in te zetten om dit doel te bereiken. Mocht dit bijvoorbeeld *de facto* een hiërarchieke klim betekenen, dan is dit vooral bedoeld als een middel om weer eens een afwisseling te bewerkstelligen. Zo kan men zich voorstellen dat een individu die een transitoire loopbaan voor ogen heeft een promotie slechts interessant vindt als het in de kraam te pas komt: warempel, wederom een 'avontuurlijke' afwisseling.

Bij al deze vier loopbaanconcepten streeft het individu dus een zekere mate van progressie na. Echter, de aard van progressie is in deze vier concepten steeds verschillend.

### **Volgtijdelijke en hybride loopbaanconcepten**

Tot zover de bespreking van de afzonderlijke loopbaanconcepten. In een arbeidzaam leven is het echter denkbaar dat een individu niet slechts één van de loopbaanconcepten maar achtereenvolgens méér dan een van deze vier loopbaanconcepten doorloopt. Ook is het mogelijk dat zich gedurende een of meer perioden bepaalde mengvormen van loopbaanconcepten voordoen. In het eerste geval is er sprake van volgtijdelijkheid; in het tweede geval van gelijktijdigheid.

In het eerste geval, de volgtijdelijkheid, kan het zijn dat het ene individu bijvoorbeeld levenslang een specialistische loopbaan heeft doorlopen, terwijl het andere terugkijkt op bijvoorbeeld een transitoire loopbaan gedurende een tiental jaren waarin



allerhande banen met veel afwisseling, met vervolgens vijftien jaren een lineaire loopbaan waarin een aantal hiërarchische promoties binnen een organisatie en ten slotte een specialistische loopbaan bijvoorbeeld in een onderzoeksfunctie waarin zich steeds verdere verdieping en reflectie in een bepaalde expertise manifesteert. Er kan dus sprake zijn van één langlopend opgaand bewegingspatroon in één van de loopbaanconcepten, maar ook volgtijdelijk een aantal minder langlopende opgaande bewegingspatronen in meer loopbaanconcepten.

In het tweede geval, de hybriditeit, zijn verschillende combinaties van loopbaanconcepten denkbaar. Brousseau & Driver (1998a) onderkennen deze mogelijkheid en identificeren een zestal hybride combinaties waaraan zij tevens een zestal herkenbare functietyperingen hechten:

1. De lineaire/specialistische combinatie.  
Bij deze combinatie is een patroon denkbaar waarbij de ladder wordt beklommen in een bepaalde discipline. Een bepaalde technische competentie dient dan als de basis voor de klim. Hierin laat zich de 'functionele manager' herkennen. In het verleden is dit vaak de meest gebruikelijke en veilige route naar de top geweest. Deze combinatie past in een visie waarin men het management wenst toe te vertrouwen aan degene die technisch het beste gespecialiseerd is. (De meest virtuoze violist behoort de concertmeester te worden)
2. De lineaire/cyclische combinatie.  
Dit patroon lijkt zich het meest te rijmen met het loopbaanverloop van de *general manager*, zoals steeds meer gebruikelijk is in hedendaagse grote organisaties. Hier vindt opeenvolgend een relatief ruime variëteit van aanstellingen plaats in verschillende organisatorische eenheden. Iedere nieuwe aanstelling wordt gevolgd door een promotie en dat betekent tevens een aanstelling in een nieuw gebied. Men zou dit ook als een 'diagonale promotie' kunnen aanduiden. Deze route lijkt steeds meer normaal daar waar organisaties bezig zijn met de afbouw van oude 'functionele silo's' waarvan wordt aangenomen dat deze verantwoordelijk zijn voor parochialisme in organisaties. Succesvolle managers worden hierbij dus bewust geroteerd om breed uitgebalanceerd topkader te kweken.
3. De lineaire/transitoire combinatie.  
Het patroon hiervan verschilt volstrekt van de twee voorgaande en past het beste bij die van een onafhankelijke eigenaar/manager van een waarschijnlijk klein maar groeiend bedrijfje dat, in tegenstelling tot grote stabiele organisaties, gewoonlijk bijzonder flexibel en doorgaans gemakkelijk in staat is de bakens snel te verzetten.
4. De specialistische/cyclische combinatie.  
De beide combinaties, te weten de specialistische/cyclische (zoals hier bij 4) en de specialistische/transitoire (zoals hierna bij 5) lijken goed te passen bij een loopbaan in de adviesbranche. Het verschil zit echter in het soort advies en het soort organisatie dat als basis wordt gebruikt voor de advisering. De specialistisch/cyclische combinatie lijkt het best aan te sluiten bij nogal complexe advisering ten behoeve van zeer gespecialiseerde en 'esoterische'

disciplines. De adviseur kan in dit geval zowel een interne adviseur binnen een grote organisatie als een externe adviseur afkomstig van een grote adviesorganisatie zijn. Het soort advies heeft dan vooral betrekking op een nieuwe technologie of dienst, de ontwikkeling van een nieuwe ondernemingsstrategie of een andere vorm van innovatie.

5. De specialistische/transitoire combinatie.  
In tegenstelling tot de vorige combinatie (zie 4) is dit patroon het best van toepassing op de onafhankelijke adviseur die vanuit een zelfstandige hoedanigheid werkt. De adviesprojecten zijn meestal kortstondig en kunnen betrekking hebben op een variëteit van adviesdiensten. De adviseur is in de gelegenheid om snel van het ene naar het andere project over te stappen. Vaak passen hierin welomschreven acties zoals trouble-shooting en turnaroundprojecten.
6. De cyclische/transitoire combinatie.  
Deze combinatie is typisch het patroon van de professionele ondernemer pur sang, die het ene na het andere bedrijf start en dit vervolgens na enige jaren verkoopt. Ook kan deze combinatie betrekking hebben op de 'intrapreneur' binnen een organisatie (ook wel genoemd de 'incubator') die ruim baan heeft gekregen om nieuwe projecten, producten en diensten te initiëren. Hier geldt vooral variëteit, creatieve vondsten en onafhankelijkheid van belemmerende organisatorische structuren, beleidsregels en procedures.

Tot zover deze analyse geïnspireerd op Brousseau & Driver (1998a).

### **Het alternerende loopbaanconcept**

Hierboven werd de variant aangeduid waarin sprake is van een hybride loopbaanconcept, dat wil zeggen een combinatie van loopbaanconcepten in één functie. De situatie is eveneens denkbaar dat een individu twee of meer deeltijdbanen heeft, dus de loopbaanconcepten niet in één functie combineert maar deze steeds intermitterend afwisselt, bijvoorbeeld gedurende de werkweek. Deze is aan te duiden als het 'alternerende loopbaanconcept'. Voorbeeld hiervan is de lineaire/specialistische alternatie: de historicus die twee dagen per week als hoogleraar doceert aan een universiteit (specialistische loopbaan) en drie dagen per week directeur is van een museum (lineaire loopbaan). De alternatie kan zich echter ook uitspreiden over een grotere tijdperiode: het individu dat zeven maanden per jaar pretparkmanager (lineaire loopbaan) is en vijf maanden skileraar (specialistische loopbaan).

Het kan zijn dat het individu een bewuste keuze maakt voor het hebben van meer dan één baan. Een achterliggende reden kan economisch van aard zijn. Wordt men onverhoeds in de ene baan ontslagen, dan resteren de een of meer andere banen nog. In dit geval spreidt het individu dus zijn risico. Een andere achterliggende reden kan zijn dat de ene baan niet voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden geeft en dat de andere baan benut wordt om een breder arsenaal van kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Greenhaus, Callanan & Godshalk (2000) hanteren hiervoor het begrip *moonlighting*. Zij wijzen erop dat moonlighting niet alleen extra kennis en vaardigheden kan bieden maar dat het ook kan dienen om netwerken te

verbreden en om zelfbewustzijn uit te bouwen. Volgens hen zou in de Verenigde Staten in 1996 6,2 procent van de werkende bevolking meer dan een baan hebben.

### **Grillige, stationaire en degressieve patronen**

Het is van belang te bedenken dat de grafieken in figuur 2 hierboven een ex-ante karakter hebben. Het gaat hierbij om verwachtingspatronen van individuen die nog aan een loopbaan gaan beginnen. De diagonale lijnen van met name de specialistische en de cyclische loopbaan zijn omwille van het model weergegeven met een vaste hellingscoëfficiënt, in de veronderstelling dat de progressie zich in de tijd in gelijke mate voltrekt. De werkelijkheid zal uiteraard anders zijn. Bezielt men deze grafieken immers ex-post, dan zijn in de realiteit - afhankelijk van de doorgemaakte individuele loopbaan - grillige opgaande, stationaire (horizontale) of neergaande bewegingen denkbaar, evenals onregelmatige combinaties hiervan. Ook kan er retrospectief sprake zijn van perioden van een of meer stationaire (horizontale) patronen - of wellicht een arbeidzaam leven lang stationair patroon - in een of meer loopbaanconcepten. Deze getuigen dan wellicht van een 'doormodderen' in eenmaal verworven stadia. Het individu ervaart te lang in zijn functie 'te zijn blijven hangen'. In de Engelstalige literatuur wordt dit ook wel als *plateauing* aangeduid.

En denkbaar is zelfs een retrospectief degressief patroon in een of meer loopbaanconcepten. Hier is dan sprake van een negatieve waardering over de eigen loopbaan. Te denken valt aan onvrijwillige degradaties in geval een degressieve lineaire loopbaan, verschraving van vakkundigheid in een degressieve specialistische loopbaan, afbraak van persoonlijke ontwikkeling in een degressieve cyclische loopbaan. (Overigens zijn een stationaire en een degressieve transitoire loopbaan als model niet denkbaar; in het eerdergenoemde stationaire patroon is reeds sprake van een afwezigheid van afwisseling.

Het spreekt bovendien vanzelf dat invloeden vanuit de andere levensdomeinen buiten het loopbaandomein (in casu de bio-sociale en relationele domeinen) positief maar ook negatief kunnen bijdragen aan progressieve, stationaire of degressieve patronen. Omgekeerde situaties waarbij het loopbaandomein haar positieve maar ook negatieve invloed uitoefent op de andere levensdomeinen zijn ook denkbaar, met deze verschillende patronen als uitgangspunt.

### **Parallele loopbaan**

In deze beschouwing willen wij ons niet beperken tot uitsluitend de loopbaan gebaseerd op de betaalde arbeid. In de samenleving worden door vrijwel ieder individu tevens onbetaalde werkzaamheden uitgeoefend. Met onbetaalde werkzaamheden wordt weliswaar geen inkomen verworven, maar dat neemt niet weg dat anderen - groepen van mensen of een samenleving - wel degelijk hiervan de vruchten kunnen plukken en dat het kan bijdragen aan de (talent)ontwikkeling van het individu. In dit perspectief kan het begrip 'onbetaalde arbeid' worden gedefinieerd als die activiteiten die geen inkomen opleveren maar die wel productief zijn omdat ze de welvaart vergroten (Bruyn-Hundt, 1997). Hier kan een veelheid van activiteiten onder worden gerubriceerd. Het begrip verdient dus enige nuancering. Zo zijn er volgens Hooghiemstra, Oudejans & Keuzenkamp (2002) drie typen onbetaalde arbeid te onderscheiden: (1) onbetaalde arbeid thuis (zoals huishoudelijk werk, klussen en zorg voor huisgenoten), (2) informele zorg (in de betekenis van de niet-

georganiseerde hulpverlening aan familie en anderen), en (3) vrijwilligerswerk (activiteiten en hulpverlening in georganiseerd verband voor politieke, religieuze en maatschappelijk organisaties).

Niet zelden zal het individu de voldoening die het heeft ondervonden bij het uitoefenen van onbetaalde arbeid - bewust of onbewust - laten meetellen indien het ex-post de balans opmaakt bij vaststelling van de kwaliteit van de eigen loopbaan. In dit verband zou men kunnen spreken van de 'parallele loopbaan', die men kan beschouwen als een 'secundaire' loopbaan die zich voltrekt buiten de hoofdstroom van de normale loopbaan en een toevoeging kan leveren aan de loopbaan in haar totaliteit. Menige hedendaagse maatschappelijke discussie gaat over nut en waardering van onbetaald werk en menige auteur huldigt visies over met name de toekomstige importantie van dit onbetaalde werk (Van Beek, 1998, pp.25-26). Immers, in de huidige tijd is de stelling niet meer te verdedigen dat de voltijdse volledig gehonoreerde werkweek, jaar in jaar uit, bij slechts één organisatie, als hét primaat van het arbeidzame leven te beschouwen is. Naast individuen die een deeltijdbaai hebben zijn er ook individuen die een complete werkweek volmaken met twee of meer deeltijdbanen (zoals eerder besproken: de alternerende loopbaan). Het is niet uitgesloten dat hierbij ook onbezoldigd deeltijdwerk wordt ondernomen. Als voorbeelden noemen wij het vele nuttige werk dat mensen verrichten als lid van het bestuur van een school, van een bewonersvereniging, van een charitatieve, levensbeschouwelijke of sportvereniging. Volgens Van Beek (1998) leidt dit tot de behoefte aan een heroriëntatie op het fenomeen betaald werk.

'De sjabloon waarin velen gewend zijn over arbeid te denken als de plaats waar idealen geruild worden tegen inkomen, past al met al steeds minder bij de realiteit van werken en van de mogelijkheden om te werken.' (Van Beek 1998, p.63).

Hiermee dringt zich de vraag op in hoeverre deze activiteiten mee behoren te wegen in het carrièrebegrip. Wij kunnen ons afvragen hoe ver hierin kan worden gegaan. Welke onbezoldigde activiteiten kunnen door het individu als bijdrage aan de carrière worden beschouwd, welke niet? Nemen wij als voorbeeld een tennisvereniging: enerzijds de mogelijk interessante uitdaging van een meerjarig penningmeesterschap, en anderzijds corveewerkzaamheden als het verrichten van buffetdiensten, het vouwen en rondbrengen van convocaten; wat valt nog binnen de contouren van een 'carrière', wat niet meer? Welke criteria kunnen hierbij aangelegd worden?

Zoals wij hebben uiteengezet gaat het bij het begrip 'subjectieve carrière' om een door het individu positief ervaren loopbaan waarin het individu meent in belangrijke mate voldoening te hebben gevonden en tevens voornamelijk een progressie te hebben ervaren in een of meer van de beschreven loopbaanconcepten. Welnu, dit brengt met zich mee dat een projectie van deze loopbaanconcepten op onbezoldigd volontairwerk niet ongeoorloofd is. Met andere woorden: indien het individu meent dat het in het volontairwerk een van de progressie-elementen van de vier loopbaanconcepten ondervindt. Zo kan een 'linearist' voldoening vinden in het doorstromen naar hogere bestuurlijke vrijwilligersfuncties en kan bijvoorbeeld een amateur-ornitholoog progressie in een specialistische loopbaan ervaren door een steeds grotere kennis over de fauna te verwerven. Voor een progressie in persoonlijke ontwikkeling, zoals nagestreefd in de cyclische loopbaan, is het niet irrealistisch te veronderstellen dat vrijetijdsactiviteiten in optima forma ruimte kunnen bieden; de toegankelijkheid tot de faciliteiten hiervoor (onder andere internet) nemen

aanzienlijk toe. Individuen met een transitoire loopbaan zullen vermoedelijk op zoek gaan naar volontairswerk met een sterk avontuurlijk, uitdagend en onvoorspelbaar karakter en ondernemen misschien graag opwindende doe-vakanties. Bij de vier loopbaanconcepten is in dit perspectief eveneens de subjectieve belevenis van de loopbaan aan de orde.

Vanuit dit oogpunt is de visie te begrijpen dat de parallelle carrière wel degelijk een bestanddeel kan vormen van de totale carrière. Stebbins (1993, pp.2-3) spreekt in dit verband van *serious leisure*, dat hij definieert als 'het systematische streven van een amateur-, hobbyistische of vrijwilligersactiviteit die qua aard voor de deelnemer voldoende substantieel en interessant is om hierin een carrière te verwerven en er een combinatie van zijn speciale vaardigheden, kennis en ervaring in tot uiting te laten komen'. McQuarrie & Jackson (2002) zien wel degelijk dat hiermee parallellen kunnen worden getrokken met de (eerder besproken) loopbaanconcepten van werkenden.

### **Conclusie**

Een belangrijke conclusie die uit bovenstaande analyse kan worden getrokken is dat - in tegenstelling tot vroeger - progressie in de loopbaan niet meer enkel en alleen kan worden geassocieerd met het maken van hiërarchieke promotie en uiteindelijk met het verwerven van loopbaansucces. Dit betekent voor het individu (veelal de werknemer, maar ook de zelfstandige) dat een besef van het eigen (al of niet hybride) loopbaanconcept kan bijdragen aan een betere eigen loopbaanoriëntatie en loopbaanontwikkeling. Dit betekent voor de organisatie (vooral grote organisaties) dat er niet te snel van mag worden uitgegaan dat iedere medewerker een hiërarchieke promotie ambieert en dat er wel degelijk andere concepten zijn waar een individu progressie in zoekt. Dit betekent voor opiniemakers in de samenleving dat 'de weg naar de hiërarchieke top' niet altijd het exclusieve succesmodel van de geslaagde loopbaan hoeft te zijn.

Ten slotte brengt dit ons onwillekeurig naar de additionele vraag wat wij dan eigenlijk kunnen verstaan onder 'loopbaansucces'. In het licht van al hetgeen in dit artikel aan de orde is gekomen, lijkt het niet gemakkelijk om deze vraag eenduidig te beantwoorden. Mee zullen wegen de innerlijke en uiterlijke loopbaan, de tijdsdimensies, de loopbaanconcepten, mogelijke volgtijdelijke en hybride concepten, mogelijke alternerende concepten, en niet te vergeten de mogelijke parallelle loopbaan. Het is hierdoor vrijwel ondoenlijk om een mate van loopbaansucces van een individu op een gestandaardiseerde wijze te bepalen, laat staan loopbanen van mensen onderling op basis van mate van succes gestandaardiseerd te vergelijken. Indien wij succes zien als het positieve gevolg van 'iets' en indien wij loopbaansucces vervolgens conceptualiseren, dan benadrukken Gunz & Heslin (2005) dat loopbaanonderzoekers met drie belangrijke omstandigheden rekening behoren te houden:

- Op wat voor 'iets' focussen wij ons?
- Wie verricht de focus?
- Welke meetinstrumenten gebruiken wij, en hoe calibreren wij deze?

In onze subjectieve visie kan er sprake zijn van loopbaansucces indien het individu zelf heeft ervaren progressie te hebben ondervonden in een of meer van de

geschetste loopbaanconcepten. Minder relevant lijkt hierbij of er al of niet sprake was van betaalde arbeid.

### **Implicaties voor talent en organisatie**

Wat betekent dit voor het 'vinden en binden'-beleid van organisaties? Bij het vervullen van een vacature kan dit beleid namelijk een belangrijk aspect zijn tijdens en na werving en selectie van kandidaten. Een van de redenen waarom men ervoor kiest kandidaten extern te gaan werven en selecteren is niet zelden ingegeven door de overweging dat bij interne werving het risico bestaat dat men functionarissen weghaalt uit posities waarin zij excelleren en waar zij dus vooral niet gemist kunnen worden, terwijl men bovendien nog maar moet afwachten of zij in die nieuwe functie ook excelleren (*'Jansen doet het daar uitstekend. Daarmee is niet gezegd dat Jansen het hier ook goed zal doen'*).

In het licht van een gewenst bindingsbeleid zou de organisatie er daarom goed aan doen om in samenspraak met betrokkene erachter te komen met welk loopbaanconcept – of wellicht mengeling hiervan – de medewerker zich het meest verwant voelt: de linearist zoekt immers vooral de weg omhoog, de specialist is verzot op zijn vak en wil daarin steeds beter worden, de cyclist zoekt verfrissende verbredingen en de transitorist streeft telkens weer een spannende nieuwe uitdaging na. Besef van deze diversiteit van motieven kan periodieke loopbaanreflecties tussen individu en organisatie beter faciliteren. Hieruit volgt dat loopbaanplanning, loopbaanbeleid en management-developmentbeleid in een organisatie vooral gediend kunnen zijn met een pluriforme geïndividualiseerde aanpak.

### **Beperking van deze beschouwing**

In bovenstaande ligt uitdrukkelijk als uitgangspunt het (subjectieve) carrièrestreven van het individu, gezien vanuit de optiek van dit individu. Om deze reden zijn beschouwingen over een flankerend loopbaanbeleid dat gestimuleerd wordt door de 'andere zijde van de tafel', de organisatie, minder prominent aan de orde gekomen. Dit betekent dus niet een bagatellisering of veronachtzaming van de omstandigheid dat menige organisatie evenwel succesvolle inspanningen doet een deugdelijke loopbaanontwikkeling van haar personeel te bevorderen. In onze optiek is het individu de loopbaaninitiator, de organisatie veelal de loopbaanfacilitator. Een empirisch onderzoek door Orpen (1994) laat zien dat er een zekere notie bestaat van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van organisatie en individu voor het realiseren van de doelen die iemand in zijn loopbaan heeft gesteld. Daarenboven toont onderzoek van De Vos, Dewettinck & Buyens (2007) enigszins paradoxaal aan dat werknemers die meer initiatief nemen om hun eigen loopbaan te sturen ook meer loopbaanondersteuning verwachten van hun werkgever. Volgens hen geven zelfsturende werknemers aan hun werkgever het signaal af dat zij investeren in hun loopbaanontwikkeling en dat zij - in ruil daarvoor - van hun werkgever dan ook de nodige ondersteuning verwachten.

Waar werknemers het loopbaanstuur zelf in handen nemen is het voor organisaties dus van belang betekenisvolle loopbaanpaden te bieden, zodat talent de kans krijgt zich vrijer te ontwikkelen.

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, vervult spreekbeurten in het land en publiceert over uiteenlopende loopbaanonderwerpen.

#### Literatuur

Beek, K.W.H. van (1998), *De ondernemende samenleving - Een verkenning van maatschappelijke verandering en implicaties voor het beleid*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (uitgave V104/1998), SDU Uitgevers, Den Haag.

Bennett, R., H. Davies en L. Gunnell (2005), *Human Resources Management*, Hoofdstuk 11 in Hannagan, T. (2005) (Ed.) *Management Concepts & Practices*, Pearson Education Ltd., Edinburgh Gate, Harlow, Essex, U.K.

Brousseau, K.R., M.J. Driver, K. Eneroth en R. Larsson (1996), Career Pandemonium: realigning organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp.52-66.

Brousseau, K.R. en M.J. Driver (1998a), Alternative Perspectives about Career Success, The Decision Dynamics Group, Thousand Oaks, California, *Internet weblocatie* <http://www.decdynamics.com/cvConcepts.html>

Brousseau, K.R. en M.J. Driver (1998b), Roadmaps for Career Success, *Internet weblocatie* <http://www.decdynamics.com/cvConcepts.html>

Bruyn-Hundt, M. (1997), De economische waarde van onbetaalde arbeid. In: Niphuis-Nell, M. (Red.), *Sociale Atlas van de Vrouw*, deel 4. Veranderingen in de primaire leefstijl, Sociaal en Cultureel Planbureau/VUGA Uitgeverij, Eijswijk/Den Haag.

Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *Career Management* (3rd edition), The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.

Gunz, H.P. en P.A. Heslin (2005), Reconceptualizing career success, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.105-111.

Hall, D.T. en D.E. Chandler (2005), Psychological succes: when the career is calling, *Journal of Organizational Behavior*, Vol..26, pp.155-176.

Hooghiemstra, E., A. Oudejans en S. Keuzenkamp (2002), *Onbetaalde arbeid op het spoor*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, januari 2002.

Hughes, E.C. (1958), *Men and their work*, Free Press, Glencoe, Illinois USA. In: Hall & Chandler (2005), *op.cit.*

McQuarrie, F.A.E. en E.L. Jackson (2002), Transitions in leisure careers and theoretical parallels in work careers: the effect of constraints on choice and action, *Journal of Career Development*, Vol.29, no.1, herfst 2002, pp.37-53  
Orpen, C. (1994), The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, *International Journal of Manpower*, Vol.15, no.1, pp.27-37

Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Schein, E.H. (1984), Culture as an environmental context for careers, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.5, p.71-81.

Shorne, P. (2001), 'Casual Employment – The End of the Career?', Paper no.112 voor de National Social Policy Conference 2001, The University of South Wales, Sydney, Australië, *Internet weblocatie* <http://www.sprc1.sprc.unsw.edu.au/nspc2001/abstract.asp?PaperID=112>

Stebbins, R.A. (1993), Il tempo libera utilizzato seriamente, *La Spettaculo*, 43, pp.213-226, in: McQuarrie en Jackson (2002), *op.cit.*

de Vos, A., K. De Wettinck en D. Buyens (2007), De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie, *Gedrag & Organisatie* 2007-20, nr.1, pp.21-40.

Watson, A., D. Bunzel, C. Lockyer en D. Scholarios (2000), Changing constructions of career, commitment and identity: the call centre experience, Paper presented at the 15th Annual Employment Research Unit Conference 'Work Futures', Cardiff University, *Internet weblocatie* <http://www.strath.ac.uk/otherfutureofwork/publications%20pdf%20files>

Williams, R. (1983), *Keywords: a vocabulary of culture and Society*, Fontana Press, London. In: Shorne (2001), *op.cit.*